



**Miguel Sarrión**  
Gerente en PeopleMatters  
[es.linkedin.com/pub/miguel-sarrion/b/343/955](https://es.linkedin.com/pub/miguel-sarrion/b/343/955)

Uno de los elementos nuevos en el paisaje de los Recursos Humanos en los últimos tiempos es, sin lugar a dudas, la gestión del compromiso.

El debate generado alrededor de la gestión del compromiso, tanto en la práctica empresarial como en los ámbitos de investigación, existe desde hace tiempo en el mundo anglosajón, mientras que en España el interés ha aumentado especialmente desde que se inició la gran crisis económica y empresarial.

En ese sentido, la crisis ha impulsado y acelerado cambios de enfoque en la gestión de personas en las organizaciones:

- En las políticas y programas de gestión del talento, con un mayor énfasis en la retención, la optimización del desempeño y la motivación de los top performers;
- En la gestión del clima laboral, sustituyendo el concepto de satisfacción del empleado por los de compromiso y motivación;
- En los sistemas de gestión del desempeño, con una significativamente mayor preocupación por la delicada gestión de actitudes, de la motivación y del compromiso;
- En los comportamientos y competencias directivas, poniendo mayor énfasis en la capacidad de inspirar, motivar y estimular el desempeño por parte de los líderes y gestores de equipo;
- En las políticas y prácticas de recompensa, con un interés creciente por las

# Liderazgo

recompensas intangibles, el “salario emocional”, las palancas de motivación intrínseca, medidas de conciliación y bienestar o “well-being” de los empleados.


El concepto de “compromiso” refleja claramente esta nueva tendencia en los parámetros de la gestión de personas y hace referencia a la creciente apuesta de las organizaciones por conseguir desempeños diferenciales en sus empleados, a través del refuerzo de factores emocionales y actitudinales.

También es conveniente señalar aquí que la traducción del término original inglés *engagement* por “compromiso” no es posiblemente la más acertada. Una traducción bastante más próxima al sentido original sería la de “entrega”, “involucración” o incluso “movilización”. La cuestión no es en absoluto superflua porque en inglés existe otro término para el compromiso: *commitment*, que hace referencia a un concepto diferente, aunque próximo, a *engagement*.

Las diferencias entre *commitment* y *engagement* son más importantes de lo que podría parecer a primera vista. Reflejan una importante evolución en el debate teórico y en la práctica de gestión de personas, de una visión esencialmente “racional o cerebral” del compromiso a una visión mucho más “emocional o afectiva” del mismo.

Para no perdernos en disquisiciones demasiado teóricas, podríamos decir que:

- a. La perspectiva racional del compromiso (*commitment*) se centra en lo que la persona piensa, el resultado de un proceso intelectual, como elemento clave para predecir el comportamiento. El empleado analiza su situación laboral, evalúa en qué medida tiene cubiertas las necesidades que considera importantes (por ejemplo, el salario, ambiente de trabajo, las oportunidades de promoción y desarrollo, su relación con el jefe, etc...) y, una vez computada toda la información, si el análisis resulta positivo, existirá compromiso (con su trabajo, con su empresa y/o con su equipo). En esta línea, cuanto más positivo sea el resultado del análisis, mayor será el nivel de compromiso y, en consecuencia, mejor será el desempeño del empleado.
- b. La perspectiva afectiva o emocional del compromiso (*engagement*) se centra, en cambio, en cómo la persona

A woman in a business suit is shown in a blurred background, looking towards the camera. In the foreground, her hands are holding a green magnetic ball-and-stick model, which consists of several green rods connected by silver spherical magnets. The model is being held in a way that suggests it is being assembled or disassembled. The background is a bright, out-of-focus office environment with a computer monitor visible.

**Compromiso: ¿una  
moda o un cambio  
de paradigma en la  
gestión de personas?**

se siente, en cuál es su estado de ánimo y cómo son sus emociones. Desde este enfoque, los comportamientos del empleado no pueden predecirse (al menos no exclusivamente) por lo que éste piense, sino, principalmente, por cómo se siente en un determinado momento. En concreto, interesa un estado de ánimo particular, que hace que el empleado quiera dar lo mejor de sí mismo o “entregarse” en su trabajo ya que, cuando esto ocurre, el desempeño resultante es diferencial.

¿En qué consiste, pues, ese estado de ánimo particular, que hace que queramos dar lo mejor de nosotros mismos cuando estamos trabajando? Y, lo que es más importante para el gestor de personas, ¿qué acciones puede realizar la organización para cultivar ese estado de ánimo en sus empleados?

William A. Kahn, en una investigación que es hoy referente, definió la entrega personal (*personal engagement*) como la inmersión física, cognitiva, y emocional de una persona en la experiencia de una actividad. En otras palabras, aquella situación en la que nos olvidamos de nosotros mismos y nos entregamos a una determinada tarea. Esto solo ocurre cuando se dan tres condiciones psicológicas en la persona:

1. Sentido: ¿Tiene sentido para mí entregarme a la tarea? ¿Recibo algo a cambio de mi inversión de esfuerzo cognitivo y emocional? La tarea únicamente tiene sentido cuando nos sentimos útiles y valiosos al invertir en ella.
2. Seguridad: ¿Existe algún riesgo para mí si me entrego a la tarea? ¿Existen posibles consecuencias negativas para mi carrera, estatus o la imagen que tengo de mí mismo? Si la situación es poco clara, inconsistente o impredecible, nos sentiremos inseguros psicológicamente y no nos entregaremos por completo.
3. Disponibilidad: ¿Dispongo de las suficientes reservas de energía para invertir en la tarea y entregarme a

## Cuando el estado de ánimo es el adecuado, el empleado quiere dar lo mejor de sí mismo en su trabajo y, cuando esto ocurre, el desempeño resultante es diferencial

ella? Puede ocurrir que se cumplan las dos condiciones anteriores, y sin embargo también puede suceder que no dispongamos de suficientes reservas físicas o emocionales para entregarnos de lleno a la tarea.

Desde la perspectiva del gestor de Recursos Humanos de una organización, las tres condiciones psicológicas necesarias para completar la entrega personal a la actividad profesio-

nal, pueden servirnos de guía para identificar y diagnosticar correctamente aquellos factores presentes en la empresa que están influyendo en estas condiciones de forma positiva o negativa:

1. Sentido: ¿Entiende el empleado el valor que tiene su contribución, sabe cómo su esfuerzo individual repercute en el éxito del equipo o la organización? ¿Transmitimos lo suficiente el reconocimiento por dicha contribución?
2. Seguridad: ¿Están claras las responsabilidades del puesto o la tarea? ¿Hay buenas relaciones en el equipo y con los jefes? ¿Son adecuados los estilos de dirección? ¿Existe ambigüedad en los procesos o las normas de funcionamiento?
3. Disponibilidad: ¿Es adecuada la carga de trabajo? ¿Facilitamos un mínimo equilibrio entre la vida personal y la profesional del empleado? ¿Organizamos bien el trabajo?

En definitiva, podemos concluir que el enfoque emocional o afectivo del compromiso, mejor dicho, de la entrega profesional, de un trabajador, proporciona una perspectiva nueva a la gestión de personas, así como una sólida conexión entre actitudes, comportamientos y desempeño.

No es una moda pasajera, sino más bien el reflejo de un cambio de paradigma en la teoría y la práctica de la gestión de Recursos Humanos, que se ha enfocado tradicionalmente, y casi en exclusiva, en los aspectos racionales-cognitivos del comportamiento. ■

# Especialización en el Área Financiera

Consultoría&Estrategia

Finanzas



Seguros



Tax&Legal



Banca

Recursos Humanos

**Michael Page**  
EXECUTIVE SEARCH

[michaelpage-executivesearch.es](http://michaelpage-executivesearch.es)

**Michael Page**  
INTERNATIONAL

[michaelpage.es](http://michaelpage.es)

**Michael Page**  
INTERIM

[michaelpageinterim.es](http://michaelpageinterim.es)

**Page**  
**Personnel**

[pagepersonnel.es](http://pagepersonnel.es)

Para más información contacten con José Antonio Ortega tel. 91 131 81 00

Madrid ▪ Barcelona ▪ Valencia ▪ Sevilla ▪ Bilbao ▪ Lisboa ▪ Oporto